



Трајко МИЦЕСКИ
Златко ЈАКОВЛЕВ

МЕНАЏМЕНТ ВО ТУРИЗМОТ

Менаџмент во туризмот

Проф. д-р Трајко МИЦЕСКИ
Доц. д-р Златко ЈАКОВЛЕВ

МЕНАЏМЕНТ ВО ТУРИЗМОТ

Штип, 2012

Т. Мицески, З. Јаковлев

Рецензенти:

Проф. д-р Лидија Симонческа

Проф. д-р Марија Ацковска

Проф. д-р Неда Петроска Ангеловска

Лектор:

Проф. д-р Блажо Китанов

Снежана Размоска, Дипл. Филолог

CIP - Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

005:338.48(075.8)

МИЦЕСКИ, Трајко

Менаџмент во туризмот / Трајко Мицески, Златко Јаковлев. - Штип :

2-ри Август, 2012. - 234 стр. ; 30 см

Фусноти кон текстот. - Библиографија: стр. 231-233

ISBN 978-608-4662-05-1

1. Јаковлев, Златко [автор]

а) Менаџмент - Туризам - Високошколски учебници

COBISS.MK-ID 92852746

Copyright © 2012

Проф. Д-р Трајко Мицески

Доц. д-р Златко Јаковлев

Сите права ги задржуваат авторите. Не е дозволено репродуцирање, копирање, фотокопирање, електронско копирање или било која друга форма на преземање на ниту еден дел од оваа книга, според Законот за заштита на авторските права, без писмена согласност од авторите.

Предговор

Мошне испреплетената состојба на денешниот свет, во голема мера, му се препишува на успешниот менаџмент. Во тој контекст, менаџментот е инкорпориран во секој сегмент на модерните корпорации, било тоа да се од производниот сектор, услужните дејности, во образованието или во секоја организирана форма. Оттаму, се наметнува потребата од големата потрага по компетентни личности, заради претставување на најзначајниот клуч на успехот. Значењето на менаџментот се рефлектира и во перманентниот пораст на менаџерските работни места. Оние личности што докажале дека ја имаат неопходната способност за да бидат успешни менаџери, добро се покажале во однос на своите квалификации. Во рамките на деловните претпријатија каде што работењето не може да се замисли без активностите на менаџментот, истиот се смета за своевидна технологија која што овозможува ефикасност и ефективност во фирмите. Менаџментот има огромно влијание и наоѓа примена во сите фази на модерната организација: производните менаџери управуваат со производните активности во зависност од видот на производството во дотичното претпријатие, менаџерите во туризмот управуваат со комплексниот туристички производ, маркетинг менаџерите водат перманентна грижа за целокупните маркетинг активности, персоналните менаџери ја обезбедуваат компанијата со стручна и продуктивна работна сила.

Материјалот е систематизиран според програмата по предметот „Менаџмент во туризмот“, што се предава втор семестар во прва година на Факултетот за туризам и бизнис логистика - Гевгелија. Исто така, оваа книга може да им биде од корист и на студентите на слични високообразовни институции, чии програми го имаат имплементирано болонскиот процес. Освен студентите, со оглед на апликативниот карактер на овој труд, книгава може корисно да им послужи и на туристичките менаџери, практичарите во туризмот, како и на сите вработени во туристичката индустрија.

Авторите на оваа книга ја користат и оваа прилика да им се заблагодарат на Проф. д-р Лидија Симонческа, Проф. д-р Марија Ацковска и Проф. д-р Неда Петроска Ангеловска и за извршената рецензија и дадените сугестии при оформувањето на овој труд. Посебна благодарност упатуваат до нивните студенти, кои во идниот период ќе бидат креатори на стратегијата за развој на туризмот на Република Македонија. Авторите би биле благодарни на секого кој ќе им укаже на некои недостатоци што би ги отстраниле при евентуално ново издание.

Авторите

Содржина

Вовед	9
1. Теоретски аспекти на менаџментот	11
1.1. Поим и дефинирање на менаџментот	11
1.2. Комплексност на менаџментот	14
2. Менаџмент пристапи	16
3. Нивоа на менаџмент	19
3.1. Потребни способности за менаџерските нивоа	21
4. Менаџмент функции	24
4.1. Планирање	26
4.1.1. Комплексност на планирањето	26
4.1.2. Планирање на основните цели на организацијата	27
4.1.3. Неопходност од менаџерско планирање	28
4.1.4. Ефекти од планирањето	29
4.1.5. План	30
4.1.6. Разлики во планирањето	30
4.1.7. Процес на планирање	32
4.1.8. Препреки во планирањето	33
4.1.9. Средства за имплементација на плановите	33
4.1.10. Вреднување на плановите и нивното влијание	34
4.1.11. Цели на организациите (пртпријатијата)	34
4.2. Организирање	36
4.2.1. Природата на организирањето	36
4.2.2. Организациона структура	39
4.2.3. Дизајнирање на организационата структура	39
4.2.4. Органограм	42
4.2.5. Предрасуди за организационите структури	42
4.2.6. Предизвици во формирањето на организационата структура	43
4.2.6.1. Специјализација на работите	43
4.2.6.2. Степенот на авторитетите дистрибуирани преку организацијата	44
4.2.6.3. Распон на контролата во организациската структура	45
4.2.6.4. Департаментизација	47
4.2.7. Видови организациски структури	48
4.2.7.1. Класични или традиционални организациски структури	48

4.2.7.2. Органски или адаптивни организациски структури	53
4.2.8. Селектирање на организационата структура	54
4.2.9. Организациона политика - организирање	54
4.2.9.1. Делегирање	55
4.2.9.2. Поделба на работата	55
4.2.9.3. Авторитет, пренесување и спроведување на донесените одлуки	55
4.2.9.4. Организирање на менаџерските и кадровските односи и односите на вработените	56
4.2.9.5. Избор на менаџери по профитни центри	56
4.3. Координирање	60
4.3.1. Поим и проблеми на координирањето	60
4.3.2. Суштина на координирањето.....	61
4.3.3. Методи и инструменти на координирање	62
4.3.4. Начини на вршење на координирањето	63
4.4. Менаџмент на човечки ресурси	64
4.4.1. Кадри и кадрирање	64
4.4.2. Елементи на интелектуалниот капитал	65
4.4.3. Кадровско пополнување	66
4.5. Водење	67
4.5.1. Менаџмент и водење	67
4.5.2. Менаџерот и неговите карактеристики	70
4.5.3. Модели на раководење	71
4.5.4. Активности на менаџерот (лидерот)	72
4.5.4.1. Краток приод кон разбирањето на луѓето	72
4.5.4.2. Перцепција	73
4.5.4.3. Гледишта за однесувањето на луѓето во организацијата	74
4.5.4.4. Развој на личноста	76
4.5.4.5. Можности за однесувањето на луѓето	79
4.5.4.6. Стресот и разбирањето на стресот	82
4.5.4.7. Управување со стресот на работа	84
4.6. Комуникацијата како фактор во водењето	85
4.6.1. Процесот на комуницирање	86
4.6.2. Заблуди во текот на комуникацијата	87
4.6.3. Тек и начини на комуницирање	88
4.6.4. Некои аспекти на непосредниот (директниот) начин на комуницирање	90
4.6.5. Силови на комуникација	94
4.6.6. Анализа на трансакции (трансакциона анализа-ТА)	97
4.6.7. Основни карактеристики на доброто комуницирање	100
4.6.8. Некои техники при комуникацијата	102
4.6.9. Менаџерите и нивните лидерски стилови	108
4.7. Мотивирање	117
4.7.1. Мотивација	117
4.7.1.1. Задоволството во работењето	119
4.7.1.2. Приврзаност	120
4.7.1.3. Мотиви и работење	125
4.7.2. Теории за мотивација	127

4.7.2.1. Теории за содржината на потребите	127
4.7.2.2. Процесни теории за мотивирање	141
4.7.2.3. Теорија на очекувања	141
4.8. Контролирање	146
4.8.1. Потребата од контролирање во работењето	147
4.8.2. Одвивање на системот на контролирање	149
4.8.3. Составни делови на контролата	150
4.8.4. Процес на контролирање	151
4.8.5. Форми на контрола	153
4.8.6. Системи на контрола	154
4.8.7. Финансиска контрола	156
4.8.7.1. Техники и методи на финансиска контрола	157
4.9. Одлучување	161
4.9.1. Природа на процесот на одлучување	162
4.9.2. Непрограмирани и програмирани одлуки	164
4.9.3. Одлучување во услови на извесност, ризик и неизвесност	165
4.9.4. Модел на рационално одлучување	166
4.9.5. Модел на ограничена рационалност	166
4.9.6. Хеуристички модел	166
4.9.7. Модел на креативно одлучување	167
4.9.8. Фази во процесот на одлучување	168
4.9.9. Одлучување по пројавен проблем	170
5. Етика во менаџментот	173
5.1. Некои разлики во етиката, моралот, економијата, туризмот и културата во развиените стопански земји	174
5.2. Германската етика и нејзиниот стопански успех	176
5.3. Француската култура и менаџмент-етиката на менаџерите (лидерите) во фирмите	178
5.4. Американска етика	178
5.5. Јапонската култура и менаџмент-етиката на менаџерите (лидерите) во фирмите	180
5.6. Етика на менаџерот	181
5.7. Етиката на бизнисот кон општествената одговорност	183
6. Управување со промените	186
6.1. Техники за иницирање на промени	187
6.2. Динамика на организациски раст и развој	190
6.2.1. Организациски развој	192
7. Управување со операциите и процесите	195
7.1. Управување со производните процеси	196
7.2. Управување со технологијата	198
7.3. Управување со материјалите, набавката и залихите	199
7.4. Управување со квалитетот	200
7.5. Управување со услугите	200
7.6. Управување со информациските состави	201
8. Менаџмент во туризмот	203

8.1. Улогата на туризмот во меѓународната економија	203
9. Современ менаџмент во туризмот	206
9.1. Нивоа на менаџмент во туризмот	206
9.1.1. Менаџмент на највисоко ниво во туризмот	206
9.1.1.1. Генерален менаџер во туризмот	206
9.1.1.2. Одговорности на генералниот менаџер во туризмот	207
9.1.1.3. Менаџмент на стратешко ниво во туризмот	207
9.1.2. Менаџмент на средно ниво во туризмот	208
9.1.2.1. Маркетинг менаџер во туризмот	208
9.1.2.2. Финансиски менаџер во туризмот	211
9.1.2.3. Персонален менаџер во туризмот	212
9.1.2.4. Менаџер за набавка во туризмот	213
9.1.2.5. Менаџер за храна и пијалоци	214
9.1.2.6. Главен кувар	215
9.1.2.7. Менаџер за сместување	215
9.1.2.8. Менаџер за односи со јавноста	216
9.1.3. Менаџмент на најниско (оперативно) ниво во туризмот	217
9.2. Состојбата на менаџментот во туризмот во Република Македонија	218
10. Менаџмент на анимацијата во туризмот	221
10.1. Планирање на анимацијата во туризмот	224
10.2. Организирање на анимацијата во туризмот	225
10.3. Управување на анимацијата во туризмот	228
Заклучок	229
Литература - Библиографија	231

Вовед

Условите во кои се наоѓа Република Македонија можат да се окарактеризираат како неповолни, во поглед на нејзината економска развиеност. Секоја земја, па така и нашава треба да ги искористи своите компаративни предности, своите потенцијали за да доживее економска експанзија. Последниве неколку децении, без сомневање се период на круцијални и брзи промени во меѓународното окружување. Во таа конотација, да се менаџира со претпријатијата, во услови на турбулентност во сите домени на општествено - економското живеење, значи да се етаблира активен процес на одржување на перманентна долгорочна компатибилност на претпријатието со целокупното свое окружување. Всушност, станува збор за менаџментот, кој во современи услови на работење претставува еден од најзначајните развојни фактори за ефикасност и ефективност на вкупните деловни активности, а посебно во туризмот. Тоа поконкретно значи дека менаџментот не трпи донесување одлуки кои се базираат исклучиво врз минатото или пак врз едноставна екстраполација на сегашните трендови во иднина. Само со правилно сваќање на менаџментот, ќе се остварат целите на поединецот, претпријатието и општествената заедница во целост, бидејќи ќе се изнајде оптимален модалитет кој ќе му обезбеди конкурентна предност на претпријатието на пазарот.

Менаџментот, со оглед на неговото значење и важност во работењето на претпријатието, покривајќи ги сите функции на работење, истиот се наметнува како императив. Огромниот интерес е производ на: општествениот карактер на менаџментот со кој се канализираат одговорностите во насока на ефикасно и ефективно реализирање на целите, фактот што менаџментот е базична карактеристика на индустриското општество, тоа што менаџментот е најзначаен орган во претпријатието со што тој останува фундаментална и доминантна институција се додека постои цивилизацијата. Во тој контекст, може да се истакне дека менаџментот е универзална активност која се применува и се наоѓа во сите видови организациони системи (влади, министерства, општини, универзитети, хотели, туристички агенции, комунални претпријатија, аеродроми, трговски центри, болници, компании, општествени организации, политички партии и друго) и е присутен во сите функции и хиерархиски нивоа на тие системи. Според тоа, може да се апострофира дека менаџментот е динамичен процес, бидејќи му дава живот на секој аспект на деловните активности.

Со оглед на тоа што менаџментот е катагорија која е иманентна на земјите со пазарна ориентација, нашава држава како недоволно економски развиена земја треба да ги превземе сите мерки за негово адекватно имплементирање во сите свери на општествено - економскиот систем, а посебно во туризмот. Република Македонија како недоволно економски развиена земја треба да го интензивира развојот на туризмот. На тој начин таа може порамноправно да се вклучи во меѓународните

ЗАКЛУЧОК

Круцијалната улога или значењето на менаџментот, а со тоа и на менаџерите се состои во тоа што го водат туристичкото претпријатие кон остварување на целите на најефикасен и најефективен начин. Секоја компанија има одредена цел поради која што постои, а менаџментот ја има таа одговорност да ги експлоатира и да ги комбинира организационите ресурси на најоптимален начин, со што ќе се постигне целта на фирмата. Менаџментот ја придвижува корпорацијата во правец на остварување на целите преку посочување на активностите кои што членовите на претпријатието имаат обврска да ги извршуваат. Доколку таквите активности се во голема мера творечки и креативно детерминирани, дотолку продуктивноста на секој вработен ќе претставува придонес кон остварување на целите на туристичката компанија. Менаџментот настојува да ги мотивира индивидуалните активности кои ќе водат кон остварување на организационите цели, а да ги обесхрабри и оневозможи оние активности кои евентуално ќе попречат во постигнување на целите. Поврзаноста помеѓу менаџментот и целите најдобро може да се изрази преку следнава констатација: „Нема ништо поважно за процесот на менаџмент отколку остварување на целите. Менаџментот нема никакво значење одвоен од целите кои треба да се постигнат“.

Врз основа на претходно кажаното може да се истакне дека нема менаџмент без јасно определени цели кои треба да се постигнат, а менаџментот ги детерминира патиштата преку кои ќе се стигне до нив. Со оглед на тоа што не е сеедно кој пат ќе се избере, може да се истакне дека менаџментот има клучна улога. Менаџментот е многу значаен бидејќи од него зависи егзистирањето на туристичкото претпријатие и неговата активност која е многу важна, како за една национална економија, така и пошироко. Во современото општеството кое е индустриски развиено, доминираат комплексни технологии и организацијата е таа која што ги поврзува луѓето, знаењето и суровините за да се извршат задачи кои што ниту еден подинец сам не може да ги изврши. Може да се истакне дека менаџментот е многу значаен, а често пати и пресуден фактор за успешен бизнис во современи турбулентни услови на работење. Во таа конотација, посебно се истакнува значењето на професионалниот менаџмент. Тоа поконкретно значи дека професионалниот менаџмент не го врши претприемачот (сопственикот на капиталот), туку ангажирани професионални менаџери. Питер Дракер смета дека во современи турбулентни услови на стопанисување менаџментот е база и фактор за успешен бизнис на секое претпријатие, а посебно во туризмот. Тој е неизбежен тогаш кога фирмата ќе достигне одреден обем на активност. Кога од системот на управување од страна на претприемачот треба да се премине на професионален менаџмент, критичната точка е 300 - 1000 вработени, во зависност од степенот на комплексност и диферентност на неговото работење, како и од способноста на претприемачот (Дракер, 1973). Главната преокупација на менаџерите е да обезбедат раст и развој на претпријатието, а тоа значи да се остварат неговите

деловни и развојни цели. Значењето на менаџментот во туризмот лежи и во потребата од ефикасно функционирање на претпријатието. Тоа поконкретно значи да се постигнат целите на ефективен и ефикасен начин. Ефективноста е степен на кој туристичкото претпријатие ги остварува поставените цели. Всушност, тоа значи дали фирмата успева во остварувањето на целите кои се однапред поставени, или значи обезбедување туристички производи и услуги кои потрошувачите ќе ги валоризираат. Од досега изнесеното може да се истакне дека ефективноста е остварување на задачите на претпријатието квалитативно и квантитативно, вклучувајќи ги и карактеристиките на аутпутот т.е. крајните резултати. Значењето на менаџментот се гледа и од неговата широка практична примена за што постојат голем број примери: почнувајќи од диферентните видови менаџерски функции, стопанските гранки и сектори, советувања и научни собири, учебници, поединечни деловни функции, нови концепти и слично.

Неговото значење се огледа и од основните карактеристики на менаџментот:

1. Менаџментот е трајна активност, затоа што туристичките претпријатија се формираат трајно и се со цел да се задоволат потребите на посетителите;
2. Менаџментот е континуиран процес, бидејќи во негови рамки се решаваат проблемите со кои туристичкото претпријатие се соочува во целиот континуитет на негово постоење;
3. Менаџментот е динамичен процес, зошто условите на работење внатре во туристичкото претпријатие, а и во неговото окружување перманентно се менуваат;
4. Менаџментот е предуслов за опстанок, раст и развој на туристичкото претпријатие. Тој не се исцрпува само со донесување одлуки од доменот на управувањето, туку инкорпорира и превземање активности за реализирање на тие одлуки и одговорност на менаџментот за ефективно и ефикасно користење на расположливите ресурси;
5. Менаџментот е процес на интегрирање и насочување на поединечните фактори, кои се неопходни за извршување на активностите. Имено, менаџментот сите расположливите ресурси ги интегрира во вкупниот деловен систем заради остварување на целите на туристичкото претпријатие;
6. Менаџментот овозможува флексибилност на туристичката корпорација на случувањата во окружувањето, но и активно делува врз нив. Тој насојува да ги сведе на минимум делувањата на факторите од окружувањето, а да го оптимализира нивното позитивно влијание.

Во иднина менаџментот во туризмот ќе добива уште поголемо значење поради следниве причини: развојот на науката и техниката, зголемување на динамичноста на окружувањето, интернационализација на туристичките компании, зголемување на конкуренцијата во туризмот, прифаќање на пазарните законитости и во земјите од реал социјализмот, идеолошки аспекти и слично.

ЛИТЕРАТУРА

- Аврамоски, М., Економика на туризам и угостителство - скрипта, Универзитет „Св. Климент Охридски“- Битола, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид, 1997;
- Aguayo, R., *Deming, Dr., The American Who Taught the Japanese About Quality*, New York: Simon & Schuster, 1990;
- Aday, L., A., Begley, C., E., Lairson, D., R., Slater, C., H., *Evaluating the Medical Care System: Effectiveness, Efficiency, and Equity*, Ann Arbor, MI: Health Administration Press, 1993;
- Adier, P., S., Time-and-motion regained. *Harvard Business Review*, January-February, 1993;
- Bloom, A., School for Prayer, Iris, Struga 1997;
- Бунташески, Б., Социо - психолошки проучувања на активностите на посетителите во туристичкото место, Просветно дело - Скопје, Скопје, 1994;
- Vaughn, J., P., Morrow, R., H., *Manual of Epidemiology for District Health Management*. Geneva: World Health Organization, 1989;
- Griffith, J. R. *The Moral Challenges of Health Care Management*, Ann Arbor, MI: Health Administration Press, 1993;
- Glynn, J., Perkins, J., *Managing Health Care: Challenges for the 90s*, London: W. 1995.
- Katzenbach, J., R., Smith, D., K., *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1993;
- Darr, K., Rakich, J., S., *Hospital Organization and Management*, Fourth Edition, Owings Mills, MD: National Health Publishing, 1989;
- Deželjin, J., Vujić, V., *Vlasništvo, poduzetništvo, menađment*, Zagreb, Alinea, 1995;
- Dizdarević, I., *Psihološki pogledi na menađmentot*, Feniks, Skopje, 1995;
- Donabedian, A., *Aspects of Medical Care Administration: Specifying Requirements for Health Care*, Boston: Harvard University Press, 1976;
- Drucker, P., *Lekcii od minatoto*, Economy Press, 10 noemvri;
- Duncan, W., J., P., Ginter, P., M., Swayne, L., E., *Strategic Management of Health Care Organizations*. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Business, 1995;
- Dutton, D., B., Patterns of ambulatory health care in five different delivery systems, *Medical Care*, 1979;
- Ezoni, A., *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1964;
- Ellencweig, A., Y., *Analysing Health Systems: A Modular Approach*, Oxford: Oxford University Press, 1992;
- Radosavljević, Z., *Kako postati uspešan preduzetnik i biznismen, Preduzetništvo i menađment*, Turisticka Stampa – Beograd, BEST Marketing Agencija - Beograd, Beograd, 1991;
- Радосављевиќ, Ж., *Савремени менаџмент у угостителско-туристичком предузечу*, Туристички савез Србије и часопис „Туризам-Угостителство-Бизнис“, Саветовање, Велика Плана, 1994;
- Јаковлев, З., *Анимацијата во туризмот - најзначаен сегмент на туристичката понуда*, Економија и бизнис, списание за теорија и практика, Еуро - Мак - Компани, Скопје, Април, 2000;

- Јаковлев, З., Анимацијата на туристите за време на туристичкиот престој, Економија и бизнис, списание за теорија и практика, Еуро - Мак - Компани, Скопје, Година V, бр. 54, Јуни 2002;
- Jović, B., Kulturne i umetničke delatnosti u turističkoj privredi, u "Liburnijske teme", Katedra Čakavskog sabora, Opatija, 1977;
- Kirsch, T., Local area monitoring (LAM). *World Health Statistics Quarterly*, 1988;
- McMahon, R., Barton, E., Piot, M., Gelina, N., Ross, P., *On Being in Charge: A Guide to Management in Primary Health Care*, Second Edition, Geneva: World Health Organization, 1992;
- Kontz, Weinrcht, Menađment, Mate d.o.o. Zagreb, Zagreb, 1994;
- Kripendorf J., Putujuće čovječanstvo, SNL i Zavod za istraživanje turizma - Zagreb, Zagreb, 1986;
- Мариноски, Н., Туристичка географија, Просветно дело - Скопје, Скопје, 1992;
- Maslow, A., *Motivation and Personality*. New York: Harper, 1954;
- Matsushita, K., My menagement Philozophy, PHP Institute Inc. Japan, 1978, Glaven i odgovoren urednik Ilija Murgoski, MOKS, Skopje, 1994;
- Novotni, Q., Sudska psihijatrija, NIP, Studentski zbor, Skopje, 1998;
- May, E., *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1945;
- Melo, De, A., Budenje, L.O.M., Beograd, 1996;
- Mintzberg, H., *The fall and rise of strategic planning*, *Harvard Business Review*, January-February, 1994;
- Mihovilović, M., Slobodno vrijeme, rekreacija i turizam, materijali seminara "Organizacija animacija", Poreč, 1984;
- Мојсоски, В., Шуклев, Б., Планирањето и деловната политика во претпријатието, Институт за истражување на туризмот - Охрид, Охрид, 1995;
- Mooney, G., What does equity in health mean? *World Health Statistics Quarterly*, 40:296-303, 1987;
- Нејков, Д., Политика на развој на туризмот во Југославија, Универзитет во Битола, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Битола, 1983;
- Nirnbern, X., Ve{tina na pregoaraweto, Kultura, Skopje, 1997;
- Novak, M., Sikavica, P., Poslovna organizacija, Informator Zagreb, Zagreb, 1994;
- Peck, S., The road less travalled, Simon Shuster, inc, New York, Put kojim se reje ide, JPJ, Copyright za Jugoslaviju, Mitar Miso Ninkovic, Beograd, 1995;
- Reinke, W. A. (ed), *Health Planning for Effective Management*. New York: Oxford University Press, 1988;
- Robbins, S., P., *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, Third Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990;
- SVETO PISMO (BIBLIJA) BRITANSKO I INOSTRANO BIBLISKO DRU[TVO – LONDON, 1990;
- Sloan, M., D., Chmel, M., *The Quality Revolution and Health Care: A Primer for Purchasers and Providers*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press. Tarimo, E., *Towards a Health District: Organizing and Managing District Health Systems Based on Primary Health Care*. Geneva: World Health Organization, 1991;

- Shortell, S., M., Kazluny, A. D. (eds.), *Health Care Management: Organization Design and Behavior*, Third Edition, Albany, NY: Delmar Publishers, 1994;
- Scott, R., W., *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Third Edition, Englewood, 1992;
- Taylor, C., E., Surveillance for equity in primary care: Policy implications from international experience. *International Journal of Epidemiology*, 21:1043-1049, 1992;
- Taylor, F., W., *Scientific Management*. New York: Harper & Brothers, reprint, 1947;
- World Health Organization, *Information Support for New Public Health Action at the District Level*, Report of a WHO Expert Committee. Technical Support Series 845, Geneva: World Health Organization, 1994;
- Тоноски, Ѓ., Социологија на туризмот, Универзитет во Битола, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Битола, 1993;
- From, E., On disobedience and other essays, ed. Routledge and Kegan Paul, London, Melbourne and Henley, 1984, Erih From, „Za neposlu{nosta i drugite ese{ Komunist - Skopje, 1989;
- Hunziker, Krapf, цитат според Ацковски, Н., Политика за развој на туризмот, авторизирани предавања, Универзитет „Св Климент Охридски “- Битола, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид, 1995;
- Cerović, Z., Poduzetništvo i menadžment čimbenik uspešnosti poslovanja u hotelijerstvo", doktorska disertacija, Hotelijerski fakultet - Opatija, Opatija, 1994;
- Cerović, Z., Animacija i turizam, Animacija u hotelijersko - turističkoj ponudi, Hrvatska udruga hotelijera i restoratera, Opatija, 1999;
- Cerović, Z., Organizacija i menadžment turističke animacije, Animacija u hotelijersko - turističkoj ponudi, Hrvatska udruga hotelijera i restoratera, Opatija, 1999;
- Cickovski, A., Hotelijerstvo kao nosilac turističke ponude SR Makedonije, doktorska disertacija, Sveučilišni centar za Ekonomske i Organizacijske znanosti u Rijeci, Rijeka, 1985;
- Cliffs, NJ, Woodall, J., P., Epidemiological approaches to health planning, management and evaluation, *World Health Statistics Quarterly*, Prentice-Hall, 1988
- Cohen, J., *Issues in Contemporary International Health*, Health policy, management and economics. In Lambo, T., Day, S.B. (eds.), New York: Plenum, 1990;

